

【英】阿历克斯·麦克米兰 著
陈欣然 译

全球价值链管理

10天读懂 企业管理

Be

A Great



带队可以很轻松！

企业规范靠**流程**，企业管理靠**制度**。

要卓有成效，必须打造“先知先觉”经理人！



龍門書局

10天读懂 企业管理

【英】阿历克斯·麦克米兰 著
陈欣然 译



龍門書局

版权声明：本书中文简体字版由英国Hodder Education教育出版集团授权科学出版社（龙门书局）在中华人民共和国境内独家出版发行。未经出版者书面许可，不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

北京市版权局著作权合同登记号：01-2012-2739

图书在版编目（CIP）数据

10 天读懂企业管理 / (英) 麦克米兰 (MacMillan, A.) 著 ; 陈欣然译 .
— 北京 : 龙门书局 , 2013.3

ISBN 978-7-5088-4015-4

I . ① 1… II . ①麦… ②陈… III . ①企业管理 - 通俗读物 IV . ① F270-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 024304 号

责任编辑：徐 烁 王首艳

责任校对：宣 慧 / 责任印制：张 倩

龍 門 書 局 出版

北京东黄城根北街 16 号

邮政编码：100717

www.longmenbooks.com

源海印刷有限责任公司 印刷

科学出版社发行 各地新华书店经销

*

2013 年 3 月第 一 版 开本：A5 (889×1230)

2013 年 3 月第一次印刷 印张：8 1/4

字数：200 000 定价：30.00 元

(如有印装质量问题，我社负责调换)

一分钟预览

每天读一句成功者的引述，思考，并且摘录与之相关的经历。让自己在一天的时间里受到激励。

“在我创业之前我从未与会计有过交往，当我看到他们嘲笑消费者时，这种与生俱来的感觉就更加强烈。”

——理查德·布兰森

“很多人都有想法，但很少有人会在当天决定付诸实施。不是明天，不是下礼拜，而是今天。真正的企业家是一名实践者，而不是一名梦想家。”

——诺兰·布什内尔

“很多次我走到了悬崖边。有几次我曾想，‘我要死了。就是这样。’但是之后只要你继续努力，并且投入两倍的精力，你就能熬过去。”

——格里·哈维

“如果你确实提供了一个很棒的体验，顾客们就会口口相传。口碑是很重要的。”

——杰夫·贝佐斯

“一个只会赚钱的企业是一个可怜的企业。”

——亨利·福特

“你不能只问顾客他们想要什么，然后给他们。等你做成了以后，他们就会想要新的东西。”

——史蒂夫·乔布斯

“如果你不去推销，那就不是产品的错，而是你的错。”

——雅诗·兰黛

“如果我们始终等待别人或者别的时机，改变就永远不会发生。我们就是自己在等待的那个人。我们就是自己追寻的改变。”

——巴拉克·奥巴马

“商业利润来自于那些夸赞你的产品或服务并带来朋友的回头客。”

——爱德华·戴明

“想出一个好点子，将其付诸实践，然后为之努力直到它能实现。”

——沃尔特·迪士尼

“如果你工作只是为了赚钱，你就永远不会成功，但是如果你热爱自己在做的，总是把顾客放在第一位，成功就会是你的。”

——雷·克罗克

五分钟预览

五条黄金法则

(1) “正确与否不重要，重要的是立刻行动。”

——迈克尔·布隆伯格

你的首要目标是通过销售尽可能快地让现金流入。经商如赛跑，你没有时间和资源把所有事做得完美不可挑剔，因为你的竞争者会在你准备时抢走你的市场。

太多的企业家都因为盯住“对”而失败。他们希望自己的商业计划完全正确，对的产品，对的价格，所有一切都得是对的。

他们努力工作，但是对卓越的渴望却从来没有满足。对很多人来说，这种阶段从来都没结束。每天的损失都在扩大。当他们最终将产品投入市场，他们时常会因为自己的错误而猛然惊醒。竞争者那时候可能已经推出了第五代产品，并在市场上遥遥领先。

产品和服务并不是由企业家设计的，而是由顾客设计的。企业家只需要去倾听，并且采取行动去创造人们想要的。所以，把你的精力聚焦在分析市场反馈上，在这上面金钱有发言权，而且不会撒谎。它也意味着你会获得收入，这对企业生存和发展是必需的。早期的现金流入意味着你不需要到处筹款来建立你的企业。

顾客会完成你的市场调研问卷。你也可以进行网上调查，以便得到快速反馈。但是我的经验是，顾客并不总是知道自己想要什么，他们会告诉你他们以为自己需要的是什么。

人们付钱，就是真正的市场衡量手段。它避开了所有对消费者行为的复杂理解。如果有人会购买，其他喜欢这个产品的人也就会购买。这就是为什么我只向那些已经赚到了第一桶金的初创企业投资。因为它们可以持续地发展。所以，正确与否不重要，重要的是立刻行动。

(2) “我们不能用提出问题的方法解决问题。”

——阿尔伯特·爱因斯坦

作为一名企业家，你要学会用不同的方式思考问题。你需要发现被人忽略的事物。这无关乎才智，而只是一种新的视角。对一名企业家来说，商业世界中总是会产生各种问题。需求、技术、经济状况等，一直都在改变。今天的产品和服务，并不适合于明天。

我们被陈旧、过时的东西包围，这些事物在最初创造的时

候都是有用的。我们需要询问大量有关“为什么”的问题。改变时刻在发生，我们做很多事时都会遇到威胁，但我们只能向前进。我们都只是昨日市场上的专家，有那么多成功的企业家都很年轻，他们关注的是现在和未来。当我们试着让互联网融入我们已经了解并在做的事时，他们却在想要让互联网做什么。

所以，我提倡无知的态度。对于每件你所看到、感觉到、听到、问到和尝到的事物都问问“为什么？”然后将其转化成一个新的商业机会。

(3) “如果你不去推销，那就不是产品的错，而是你的错。”

——雅诗·兰黛

我遇见过很多将要奔赴战场的军人，也遇见过很多将要创业的企业家。似乎没有经验的企业家对于推销的恐惧远比将要上战场的军人对死亡的恐惧严重。这种对被拒绝的担心怎么会比战斗还要令人恐惧？或许是因为军人要服从命令、遵守纪律、坚强专一，而且受过专业的训练和管理，而这些恰恰是初创企业家所缺少的。

我们想得到我们想要的，就需要推销我们的产品，但是很多时候即使我们很努力，由于缺少纪律性，还是很快会放弃；缺乏训练，常使我们的效率不高；缺乏坚强和智慧，也令我们不享受这个过程，而是选择回避。

如果听起来像是在说你，我建议你，要么去参军，要么找一下其他的方法让自己的行动变得迅速。要成为专业的企业家，你首先必须要亲自去推销。如果你能做到这一点，之后一切都会变得容易，否则你就会一直犹豫，你的企业就不会发挥它应有的潜能。

(4) “大多数人在接近成功时选择了放弃。”

——罗斯·佩罗

明天会发生什么？我们知道太阳会升起，但是明天会带来什么是很难预料的。我们需要有每天的计划，让我们知道自己行在正轨。在回顾历经的每一个阶段展望下一次成就的到来时，我们会感觉很好。

我们都有想要放弃的时候。很多时候我们只是需要激励，停下来，振奋精神，然后重新回到我们的焦点上。我们问自己这样的问题：“我做错什么了？这会不会导致毫无结果？我要停下来吗？”坚持某件失败的事是毫无道理的。有时候我们要把精力放在一个新项目上。

我们要根据每天的反馈对我们的产品进行调整或者彻底地改变。改变是永恒的，不仅在于营销、产品、定价、促销和场地，还包括我们所有的运营和商业模式。

所以，如果事情没有按照你希望的那样发展，不要放弃，改变它直至运转良好。想象你驾驶游艇从朴次茅斯到福克兰群岛^①。不管计划最初时是什么样子，它都会随着天气和潮汐的变化而不断地改变。你不得 not 让自己不断调整以适应新环境。你不能放弃，因为你可能会因此丧生。弗兰西斯·奇切斯特在他70岁末时航行了整个世界。不管在什么时候，放弃都不能作为一种选择。要灵活，要不断地改变策略。

不要问自己是否要停止，要问：“我现在作出什么改变，才能更好地适应市场？”

^①英国称谓，阿根廷称为马尔维纳斯群岛。目前该岛归英国控制，英国、阿根廷对该岛主权存在争议。

(5)“如果你确实创造了一个很棒的经验,顾客们会口口相传。口碑是很重要的。”

——杰夫·贝佐斯,亚马逊创始人

亚马逊是第一个真正的互联网品牌,它开辟了网上购物方式,它还开发了大量的电商市场。有趣的是,它的创始人对“口碑”这种过时的观点十分痴迷。

浪费时间去学习使用互联网以及其他营销手段是危险的。你没有这个时间。最好的营销方式就是影响顾客,让他们有很好的体验。很多人告诉我,他们的名字出现在谷歌企业排名的首位,但是当我问及他们的销售结果时,答案却没有那么可观。

因为网络上有很多的机会,一些不错的过时原则在今天也很适用。很多公司因为给顾客带来糟糕的用户体验而毁掉了自己的声誉。顾客会想,它只是想要我的钱而已。我们都厌倦了电话占线、过高定价、额外收费的电话客服。当企业只关注短期利益的时候就会出现这些情况。

网络的出现以及上网人群的扩大,通过杠杆作用加大了口碑营销的效应,这是一种最好的营销方式。亚马逊就是这样获得了现在的成功。有人曾告诉我亚马逊的服务极好,我也告诉过别人——口口相传巩固了这家企业的地位。

你怎样才能提升口碑?首先给出很棒的用户体验,但是不要只是等待,要鼓励人们口口相传,让他们向朋友推荐你们的网站,然后对他们表示感谢。

马上行动,成功创业比你想象的要简单。



Teach Yourself

目录

iii/ 一分钟预览

iv/ 五分钟预览

001/ 第1章 假如你拥有创业梦想

019/ 第2章 你是什么类型的企业家?

033/ 第3章 起步路径

051/ 第4章 发现机遇

069/ 第5章 保持激情、坚持和个人能力



081/ 第6章 负面想法的力量

091/ 第7章 开始计划

111/ 第8章 把知识转化成创业优势

127/ 第9章 你要掌握的新能力

155/ 第10章 销售和营销的智慧

171/ 第11章 成功导师

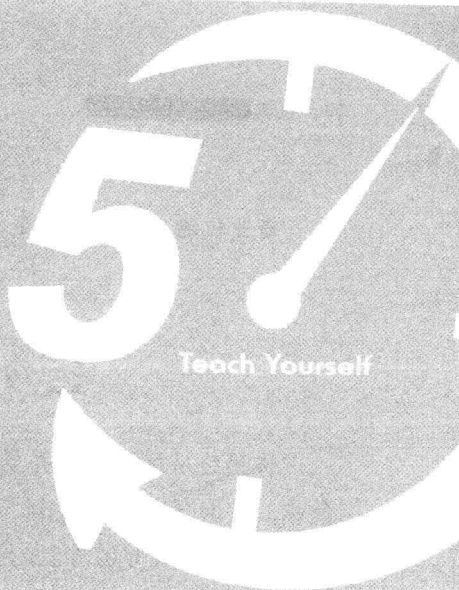
185/ 第12章 快乐的企业家

197/ 第13章 为之努力

209/ 第14章 从神灯里召唤出你的精灵

225/ 第15章 从激烈的竞争中逃脱

245/ 第16章 退出路径，出售你的企业



第 1 章

假如你拥有创业梦想

在本章，你将学会：

- ▶ 企业的准确定义是什么。
- ▶ 雇员和企业家不同的思考方式。
- ▶ 怎样把自己的事业做成功。
- ▶ 什么会阻止你成为一名企业家。
- ▶ 快乐和成功的重要性。



商业机遇正如公共汽车，总有另一辆正在驶来。

——维珍集团创始人 理查德·布兰森

52 今后几年

你最终从激烈的商界竞争中成功存活下来——自己创建了企业，从而享有财务自由。如今，你有机会选择继续经营或者出售企业以获得足够养老的资金。

现在，想象你到房产中介处选择理想的房子，房子里有你一直以来梦想的所有设施和家具。你告诉中介自己希望的地段。一切准备就绪，你即将拿到房子的钥匙，然后现金支付。当你走进它时，你感到眼前的一切与期待已久的一模一样，是那么难以置信的美好。这栋房子正是你经营企业的物质回报。建立起如此成功的企业而获得满足感的你想起了所有曾向你警示风险的人，以及那些劝你找一份薪水优厚的稳定工作的人。

这栋房子看上去是那么棒，你迫不及待地想要住进去。当你踏进房门，是的，它看起来是那么美好，感觉是如此舒适，甚至闻起来都是那么芬芳扑鼻，处处彰显着它的品质。天气晴好，骄阳普照。你迫不及待地要跳进奢华的泳池里游一圈。

你从自己收藏的音乐里选了一首象征着成功的曲子。当音乐响起时，你的兴奋之情溢于言表。脑海里充满了新别墅的画面，在温泉浴缸里看到的大海美得令人窒息的景色。一切专为你打造，近乎完美。在你享受生活时，你看到你的员工刚刚吃完午餐正匆匆往回赶。你再也不用如此劳碌，你已经是成功的企业家了，你自由了。你幻想着，今后的数周甚至数月都能享受这期待已久的奢华和完完全全的自由。

亿万身家的你暗地里希望从某些说过你永远不会成功的和

那些从不对你的请求给予支持的人们身边走过。你邀请了一些关系要好的亲戚朋友参加你的乔迁派对。你端着冰镇香槟，惬意地躺在泳池里，脸上洋溢着笑容。你享用着接下来数周数月甚至数年的美好。你偶然想起了那天早晨7点32分，你将对手置于惨败的场景。

这种极致愉悦之感就是成功的感觉，尽管伴随着自大和骄傲。成功并不容易，但你最后做到了。你回想起曾经质疑和怀疑自己的时刻，庆幸自己当初没有放弃或者临阵脱逃。你回想起那些被自己克服的障碍，更加为自己的成功感到骄傲。你也想起了那些你的至亲至爱，以及现在的你可以为他们做什么。

美国人将上面的过程称为“造梦”。写下当你成功以后所希望的，然后仔细品味。这样做，你便树立起自己努力的目标。去参观你梦想的房子，试驾你梦想的豪车，阅读描写旅游胜地的小册子。通过遐想，你获得了能给你足够动力的画面，以及大量的未来记忆。研究发现，这种简单的想法不仅令人愉快，还能够增强人们实现自己梦想的动力。

【领悟】

你的梦想或许完全不同。它可以是更高一级的自我满足，如果你真正了解自己的梦想，人生会更有意义。梦想必须是具体的，并且能够给你带来激情和动力。这份梦想将会见证你走向成功。

【马上进行】

写下在你获得成功后，你想要做的。

你再也不用辛苦工作了，即使你热爱工作且愿意去做，你

努力工作的目标已经从梦想变成现实了。至少下个礼拜，你将在沙滩上享受这个美妙的现实，住在最棒的酒店里，和你爱的人在一起。你可以尽情地花钱，去消费量身定做的服饰，参加派对，做运动。当你买东西时，你会意识到钱已经不是问题。那些把钱用于投资上以确保你的“金碗”常满的日子已不复存在，现在你有足够的钱犒劳自己，而且你的资产时刻都在增长。

回到当下。如果上述的生活状态吸引了你，买下你手里这本书，研读、学习、做训练、浏览网上资源、作出承诺和决定，争取将其融入生命。。这本书就是你一直以来寻找的答案。做到这些你就具备了企业家的能力。不要再思来想去，不要继续拖延时间，买下它。这本书就是你走向成功的路线图。每个读完此书的人都能成为一名成功的企业家。除非你在实现梦想的途中放弃了。

【领悟】

你想成为成功的企业家就是一种决定，是你自己作出的选择。你要毅然地制定目标，作出承诺，并且永不回头。

57 企业家是什么？

人们对“企业家”这个词语有着不同的理解。成为企业家的动力有很多：有些人是单纯地想要赚钱，有些人完全是为了发展他们的创新思维，金钱只是成功的附加效应。大多数企业家都同时追求两者。那么，一个企业家在什么时候是成功的？是不是赚钱越多的企业家就越成功？要成为企业家，你要独立思考，独立作决定！

企业家有截然不同的两类：

(1) 通过创造力、创新能力、前瞻能力以及发掘能力发现其周围商业机遇的人。

(2) 为了赚钱而洞察和发掘机会的人。包括自由职业者、小型企业所有者、正准备创立自己公司的人、投资者、艺术家、软件编程人员、发明家、作者和作曲家。

在众多成功企业中常会发现这两种类型的企业家。这一点不足为奇，务实和创新是相对的，但无需两者兼备。在本书中，你将掌握务实和创新技能。我将向你展示如何快速意识到你刚错过的机会。然后采取实际措施使这些观点能够创造利润。

如果你有一个企业家的梦想，即使你还没有采取行动，但是你的想法、你的决定、你的愿望意味着你已拥有了企业家的精神，然后去构造企业框架，最终获得快乐和成功。

什么人想成为企业家？

回想起 20 世纪 90 年代，我在公司负责招聘，公司让我准备一系列的问题向求职者提问。其中一个问题得到了一个出人意料的有趣的结果。

问题是这样的：如果能让你得到这个世界上的任何一份工作，并且在你的简历上加上任何需要的能力和经验，你会怎样做答？

结果在我们问到的 1000 个求职者中，有 912 人声称他们梦想的工作是有自己的企业。

这就是写这本书的原因和目的。很多人想成为企业家，经济大环境也需要更多的企业家，并且绝大多数有此愿望的人从未付诸努力。所以，我的问题就是：你要怎样成为一个成功的企业家？问题的答案就在此书中。



【领悟】

你倾向于创新还是务实？要成为一名出色的企业家，你需要具备以上两点。如果你在其中一点有极强的优势，你需要考虑有另一种特质的伙伴。

探索这本书，并且照着书中的提示来做，就能帮你实现你的梦想。找到以下问题的答案：

- ▶ 成功的企业家是如何看待金钱的？
- ▶ 成功的企业家是如何作决定的？
- ▶ 成功的企业家是如何激励自己的？
- ▶ 成功的企业家是如何从挫折中恢复的？
- ▶ 他们有哪些壮举是你也可以做到的？

57 谁是本书的受益者？

这本书针对那些打算开始或者已经开始创业的人。涵盖起步路径、融资、风险投资、市场营销、人事、培训、退出路径等方面。我将从“如何做”和“我们现在做什么”的角度讲述上述各方面。我们将向一些著名的企业家以及我认识的成功企业家学习：

- ▶ 这是你吗？
- ▶ 怎样从激烈的竞争中得以存活？
- ▶ 希望获得独立，以及财务自由？
- ▶ 有一个你相信一定能成功的想法？
- ▶ 发现了市场空白？
- ▶ 想自己创业却无从下手？
- ▶ 有自己的企业却不知如何更上一层楼？